

FREDERIC LALOUX

Reinventar las organizaciones

La guía práctica ilustrada del libro
que ha revolucionado el management

Traducción de Mar Vidal

arpa innovación

Elogios a la primera edición de *Reinventar las organizaciones*

«El manual de management más importante e inspirador
que he leído nunca.»

Tony Schwartz, autor de *The Way We're Working Isn't Working*

«Felicidades por este espectacular tratado.»

Ken Wilber, autor de *A Brief History of Everything*

«¡Revolucionario! ¡Brillante! Va a suponer un cambio de paradigma.»

Jenny Wade, autora de *Changes of Mind*

«Libros como *Reinventar las organizaciones*
solo aparecen una vez cada década.»

Norman Wolfe, autor de *The Living Organization*

«¡Una lectura estimulante e inspiradora!»

Robert Kegan, profesor de la Universidad de Harvard, autor de *In Over Our Heads*

«Frederic Laloux es uno de los pocos líderes del management
que explora lo que está por venir. Es profundamente distinto.»

Bill Drayton, fundador de Ashoka

«Frederic Laloux ha contribuido notablemente
al mundo de los negocios y a los profesionales de todo tipo.»

Bill Torbert, autor de *Action Inquiry*

«Todo lo que necesitas saber sobre cómo crear
un nuevo paradigma organizativo.»

Richard Barrett, presidente y fundador del Barrett Values Centre

6

PRÓLOGO

de David Martí

9

INTRODUCCIÓN

Esto no parece un libro de management

15

PRIMERA PARTE

¿Estamos a punto de inventar un paradigma del management radicalmente nuevo?

43

SEGUNDA PARTE

¿Cómo funcionan estas nuevas organizaciones?

59

Autogestión

83

Plenitud

113

Propósito evolutivo

135

TERCERA PARTE

¿Y cómo se consigue eso?

Encuentra a tu tribu

En la primavera de 2016 vio la luz la versión en lengua española de *Reinventar las organizaciones* de Frederic Laloux, cuya edición impulsé y prologué. El libro es el relato de un hallazgo: doce organizaciones de diferentes sectores, dimensiones y lugares del mundo que, sin conocerse entre ellas, han encontrado la misma respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podemos alcanzar la plenitud de nuestro potencial humano, de nuestro ser, en nuestras organizaciones profesionales?
- ¿Cómo podemos modificar estructuras, prácticas, procesos y culturas organizacionales que hasta hoy «siempre han sido así» y «se han hecho así», pero que sabemos que podrían funcionar con más fluidez?

Para aquellos que no han leído *Reinventar las organizaciones*, esta versión ilustrada ofrece una lectura amena que les permitirá conocer los principios organizativos comunes de estas organizaciones —responsabilidad individual, plenitud y sentido evolutivo— y las prácticas concretas que realizan. Para los que sí conocen las organizaciones Teal, este libro es una oportunidad de recordar lo descubierto recientemente y una herramienta para abrir nuevas conversaciones, seguir compartiendo el mensaje y, tal como sugiere Frederic Laloux al final de este libro, encontrar a «nuestra tribu».

Este ha sido mi propósito: compartir el mensaje del libro y encontrar a mi tribu. A muchos de mis interlocutores les han sur-

gido las mismas dudas. La primera, sobre la condición de necesidad del pleno convencimiento de la propiedad y de los órganos de gobierno de una organización sobre la conveniencia del modelo.

Creo que las cúpulas de las organizaciones están más cerca del modelo Teal de lo que parece y de lo que ellas mismas reconocen. Así lo transmiten en sus mensajes corporativos, en sus memorias de responsabilidad social corporativa y en las actividades de formación y desarrollo interno que impulsan. Hablan abiertamente sobre los grupos de interés, de la persona y el cliente como centro de la actividad, de la voluntad de servicio para atender a las necesidades de la comunidad, del bienestar social, de la iniciativa personal de cada trabajador, de la adaptación organizativa.

Me resisto a creer que los discursos que pronuncian los presidentes de las compañías en comunicaciones públicas sean siempre falsos. Es más, estoy plenamente convencido de que muchos son sinceros en su deseo de mejorar las cosas. Pero es posible que no hayan sabido encontrar el modo de hacerlo, pues crecieron, como casi todos, en otros paradigmas organizativos.

La segunda duda que surge en muchas conversaciones es la siguiente: ¿qué podemos hacer, mientras tanto? He contestado siempre igual: aparte de lo que sugiere Laloux en estas páginas, podemos formarnos en la comunicación no violenta (CNV) de Marshall Rosenberg. Creo que puede ser una gran palanca de transformación y que tiene mucho sentido en el ámbito de las organizaciones Teal. La CNV ayuda a identificar todas las violencias latentes en nuestra comunica-

ción: juicios, exigencias, autoexigencias, órdenes, castigos, premios, culpas, amenazas y «tener razón». A mi entender, son actos de comunicación «piramidal» al servicio de una organización (familiar o profesional) con una estructura de poder y de control vertical, pero que en este nuevo modelo no resultan operativos y boicotean inconscientemente cualquier anhelo de transformación. *La paz se aprende*, un breve ensayo de Thomas d'Ansembourg y David van Reybrouck,¹ ofrece herramientas útiles y concretas que dan respuesta a esta cuestión.

Aparte de estas dos dudas frecuentes, las conversaciones sobre este nuevo modelo arrancan con entusiasmo y convencimiento. Lo vi en los actos que, con la presencia del autor, se celebraron en Barcelona en el seno de organizaciones tan diferentes como el ayuntamiento —ante la alcaldesa Colau y directivos municipales— o la compañía Infojobs, en la escuela de negocios IESE. Ahí conocí a Ana Moreno, coordinadora del Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Universidad Politécnica de Madrid, quien ha impulsado la redacción de casos prácticos de personas y organizaciones españolas que están iniciando este proceso, como Jaume Gurt (www.unceosincorbata.com) y, en el ámbito de las administraciones públicas, el Conservatorio Municipal de Música de Barcelona, donde ejerzo de gerente. He podido compartir con los músicos integrantes de la Joven Orquesta Nacional de España las propuestas de Laloux gracias al atrevimiento de su director, José Luis Turina, y el acompañamiento de David Peralta (www.davidperalta.es). Junto con Judit Commeleran (www.mel.cat), tallerista en CNV, he colaborado en esta línea con

GGServeis, una pequeña empresa dedicada al cuidado de personas mayores, con voluntad de transformar su organización. Gracias, por cierto, a su fundadora, Isabel Ribell, conocí a Ner Group, una asociación de Euskadi de diferentes organizaciones unidas por un Nuevo Estilo de Relaciones (NER), muy acordes con las organizaciones Teal de Laloux. También he sabido de David Tomàs de Cyberclick y de su decidida apuesta por la plenitud y felicidad en el entorno laboral. Y, gracias al empeño de Miguel Castro Uceda, RTVE ha sido altavoz de algunas de estas iniciativas mediante un reportaje del programa «Para todos La 2».

Estas son algunas de las personas y organizaciones con las que he compartido mi convicción de que también en España y los países de habla hispana es posible reinventar las organizaciones. De ahí el valor de esta edición en lengua española, que nace de la visión y valentía de los fundadores de Arpa Editores, Joaquín y Álvaro Palau, miembros también de esta tribu.

David Martí Garcés
david@mel.cat
 Septiembre de 2017

¹ *La paz se aprende*, Thomas d'Ansembourg y David van Reybrouck, Arpa Editores, 2017.



INTRODUCCIÓN

9

*Esto no parece
un libro de management*





Mucha gente parece sentirse **realmente inspirada** cuando oye que está emergiendo un tipo de organización totalmente distinto

...pero no todo el mundo tiene tiempo de leerse un manual de management de 490 páginas sobre este tema.

Reinventar las organizaciones es uno de esos libros raros que se acaban convirtiendo en un auténtico fenómeno boca-oreja. Su mensaje esperanzador de que podemos construir organizaciones radicalmente más potentes, con más alma y con un mayor sentido de la finalidad ha hecho mella en lectores de todo el mundo.

Lo más sorprendente ya ha empezado a suceder. Lectores de muchos países se han puesto en contacto espontáneamente con editores para pedir que ofrezcan traducciones a sus lenguas. Dos lectores de Chile decidieron no esperar y pagaron ellos mismos una traducción, igual que hizo un lector de Ucrania, que pagó una traducción al ruso. Alguien en Estados Unidos se instaló un estudio de sonido casero para grabar una versión audio. Otros lectores se han entretenido en crear un juego de ordenador basado en el libro, y un número creciente de profesores universitarios han integrado el libro en la bibliografía de sus escuelas de negocios. Como resultado de este impulso, estoy recibiendo noticias de muchísimas organizaciones, grandes y pequeñas, que se han comprometido a reinventarse.

Que tantas personas hayan sentido el impacto del libro tiene que ver, creo, con el hecho de que, en la actualidad, casi todo el mundo tiene la sensación de que algo en nuestras organizaciones se ha estropeado. Todos tenemos historias tristes sobre cómo la dirección y gestión de las empresas, tal y como hoy se practican, absorben la vida y la energía en las oficinas: organizaciones dominadas por la burocracia, lugares cargados de

tensiones ególatras y de juegos de poder, luchas internas y corros, organizaciones en las que los de arriba toman decisiones que dejan a los de abajo desconcertados, por no decir totalmente frustrados... Buena parte de nosotros anhelamos algo distinto y conectamos con el mensaje esperanzador de que está surgiendo una manera mejor de gestionar las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro, los colegios y los hospitales.

Pero, por muy extraño que parezca, se ve que no todo el mundo está dispuesto a leerse un libro entero sobre management. Una lectora me sugirió que añadiría ilustraciones a mi libro y me presentó a Etienne, un ilustrador con un talento fantástico que se ha convertido en mi amigo. Juntos tuvimos la idea de no limitarnos a añadir unas cuantas ilustraciones al libro, sino de crear uno nuevo: ¡una introducción ilustrada a las ideas de *Reinventar las organizaciones*!





Qué **es** este libro

Una introducción dinámica a las ideas principales de *Reinventar las organizaciones* que puedes leer prácticamente de una sentada. Es un libro que puedes compartir fácilmente con otras personas. Un libro que ayuda a trasladar el foco del debate de lo que no funciona a lo que es posible. Un libro que explica cómo algunas empresas han encontrado formas de ser realmente potentes, llenas de alma y con un propósito claro, y que te invita a imaginar un nuevo futuro para tu organización.

Qué **no es** este libro



Un manual exhaustivo de nuevas prácticas empresariales. Este libro subraya unos cuantos elementos críticos del nuevo modelo organizativo que está emergiendo; los justos, creo, para que te hagas una buena idea de lo que estamos hablando. Es una versión abreviada, pero no infantilizada, del original. Y exactamente igual que el original, puede que sacuda unas cuantas suposiciones muy arraigadas que tienes sobre la vida, las personas y el trabajo. ¡Prepárate para enriquecerte con sus ideas!

Unas palabras sobre **la investigación**



Las ideas del libro *Reinventar las organizaciones* están basadas en tres años de observación de una serie de organizaciones pioneras. Durante este tiempo, analicé y estudié unas cincuenta organizaciones de muchos sectores y lugares distintos. Cuando llegó el momento de seleccionar unas cuantas de ellas para estudiarlas en mayor profundidad, me di cuenta de que, si quería que los hallazgos fueran significativos, necesitaría criterios mucho más rigurosos.

Decidí que estudiaría organizaciones en profundidad,

✓ de cualquier ubicación geográfica, de cualquier sector y ya fueran con o sin afán de lucro;

! pero solo si habían estado funcionando durante al menos cinco años, si tenían un mínimo de cien empleados, y con un número significativo de prácticas empresariales que fueran coherentes con el nivel de consciencia Teal (pronto hablaremos de este término).

Al principio temía no poder encontrar ninguna organización que satisficiera estos criterios. De hecho, estaba estudiando un ámbito que era todavía muy emergente. ¿Podía suceder que las empresas más interesantes fueran demasiado pequeñas o demasiado recientes como para extraer conocimientos representativos? Me alivió saber que mis temores carecían de fundamento. Doce organizaciones superaron la criba, y a menudo demostraron incluso que estaban muy por encima de los criterios marcados. Muchas llevaban mucho tiempo funcionando con principios rompedores, a veces treinta años o más, y no solo tenían varios cientos, sino a veces miles de empleados, o hasta decenas de miles.

Preguntas de la investigación y métodos de recopilación de datos

El método de estudio de estas doce organizaciones implicaba el análisis de cuarenta y cinco estructuras y prácticas organizativas fundamentales, por ejemplo: ¿Cómo toma decisiones esta organización? ¿Cómo fluye en ella la información? ¿Cómo evalúa a sus miembros? ¿Cómo se diseñan sus presupuestos? ¿Y sus objetivos? (los lectores interesados en la lista completa de las preguntas de estudio pueden consultar el Apéndice 1 del libro *Reinventar las organizaciones*). El proceso de recopilación de datos implicaba el análisis de todo el material disponible, la obtención de documentos internos y la entrevista de fundadores y directivos de las organizaciones a través de Skype, teléfono o personalmente, además de la observación *in situ* cuando se consideraba relevante y era posible.





PARTE 1

15

*La manera
en que hoy dirigimos
las organizaciones
ya no funciona*

*¿Estamos a punto
de inventar una manera
radicalmente nueva?*

En las organizaciones actuales hay algo que no funciona

De un modo u otro, casi todos percibimos que la manera en que hoy gestionamos las organizaciones ya no funciona, que el sistema ha alcanzado sus límites. A veces da la sensación de que todos salimos perjudicados.

Una encuesta tras otra demuestran que la inmensa mayoría de **empleados** sienten desinterés por su trabajo. Una encuesta de 2013 de Gallup, por ejemplo, concluyó que solo un 13% de los empleados de todo el mundo se sienten implicados con su trabajo (el 63% no se implican y el 24% muestran activamente su desinterés). El gurú empresarial Gary Hamel lo llama «la vergüenza del management».



Los **directivos** de las grandes organizaciones parecen todopoderosos y, como todo el mundo, quieren dar la imagen de que tienen su vida bajo control, como si fueran los ganadores del gran juego del éxito. Pero cualquiera que haya podido mantener conversaciones en privado con líderes de organizaciones sabe que casi todos ellos están cansados de la competición y de la presión, del inacabable hilo de correos, de las reuniones y las presentaciones de Power-Point. Cansados de intentar mantener a la plantilla satisfecha, de motivar a los empleados y de obtener resultados. Y, tal vez lo más importante, cansados de reprimir esas preguntas inquietantes...

*¿Era eso lo que realmente quería?
Sí, claro, he triunfado, ¿pero qué significa todo esto para mí? ¿Valen la pena todos los sacrificios que he tenido que hacer?*



La confianza de los **clientes** en las empresas ha tocado fondo, y también su fidelidad hacia la marca. En muchos países, el sistema sanitario parece ser profundamente incompetente. Los niños escolarizados son sometidos a un currículum fijo como si fueran artilugios fabricados en serie, en remesas de veinte o treinta, de los cuales, al cabo de unos cuantos años, una proporción alarmante será descartada por el sistema.



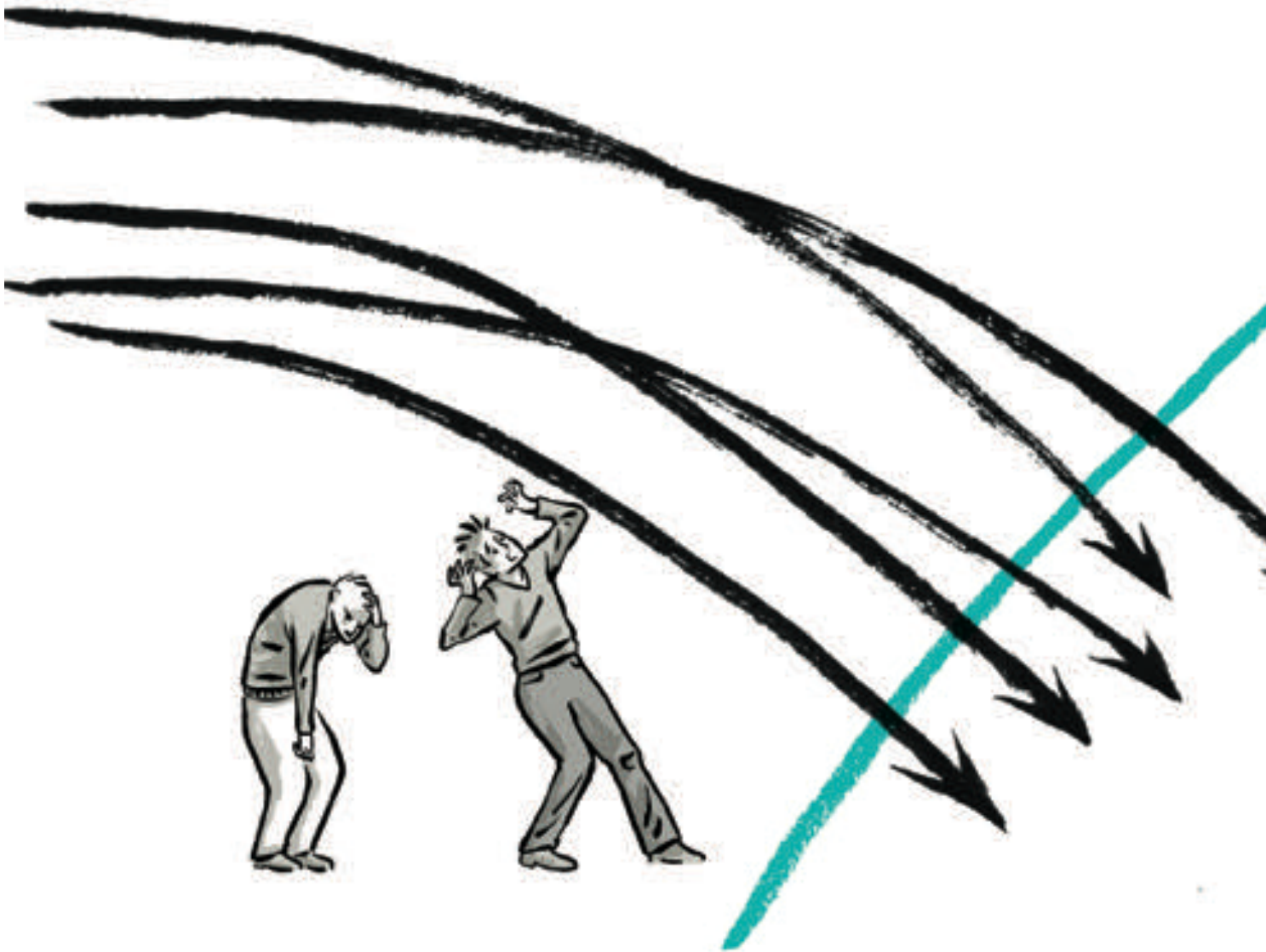
Tal vez lo peor de todo es el daño que le hacemos al **planeta** que nos acoge: en distintas medidas, todas nuestras organizaciones participan en un sistema que está contaminando la atmósfera, el agua y la tierra, que destruye ecosistemas y especies de valor incalculable a un ritmo aterrador y agota materias primas que quizá ya no estarán disponibles para los hijos de nuestros hijos.

Lo que falla no es solo el mundo «corporativo»

Actualmente, las grandes corporaciones se llevan muchas críticas por su avaricia y por su apetito insaciable de mayores beneficios y crecimiento. Pero el colapso empresarial afecta a todo tipo de organizaciones. Todos sabemos que, a pesar de sus nobles objetivos, las organizaciones sin afán de lucro no son mejores con sus empleados. Ni tampoco los organismos gubernamentales. Muchos enfermeros abandonan los hospitales porque hemos convertido los centros sanitarios en fábricas sin alma. Y también muchos profesores abandonan su vocación porque hemos acabado adoptando un enfoque frío y mecánico de la enseñanza que no logra alimentar las almas ni de los docentes ni de los alumnos. Que hasta las personas que han elegido su profesión por una vocación profunda acaben tirando la toalla por frustración es muy ilustrativo de lo desalentadoras que han llegado a ser las prácticas del management.

Tal vez resulte paradójico, pero creo que **hay motivos para estar muy esperanzados**

El malestar que sentimos es la aflicción de algo viejo que se está muriendo...

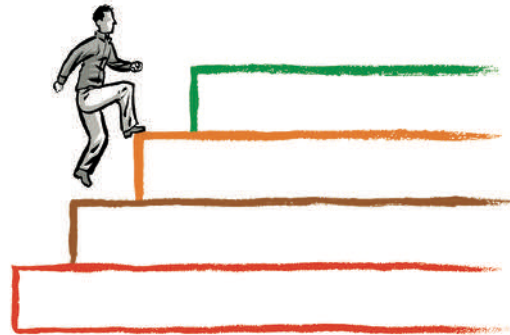


...mientras algo nuevo
está esperando a nacer



La humanidad evoluciona a base de **saltos inesperados**

Los historiadores, filósofos y psicólogos que han estudiado la evolución del ser humano están todos bastante de acuerdo: por algún motivo, no evolucionamos de manera constante, sino a base de saltos inesperados. También coinciden en los grandes saltos que hemos experimentado a lo largo de la historia¹: el tribalismo, la era neolítica, la era científico-industrial, etcétera. Ken Wilber, filósofo de la consciencia humana, se refiere a estos estadios usando un sistema de colores, para que resulten más fáciles de recordar; en *Reinventar las organizaciones* recuperamos este sistema de colores.



En cada estadio, ¡todo cambia!

Cada estadio ha supuesto una ruptura con el pasado y un avance de la tecnología y los modos de subsistencia, de las estructuras de poder que gobiernan la sociedad, del panorama religioso o espiritual y de muchos otros factores. Y hay un aspecto que a menudo se ha pasado por alto: en cada estadio, también ha habido un avance en nuestras maneras de colaborar; con cada salto hemos inventado un «modelo organizacional» notablemente más eficaz que el anterior.

Hay muchos indicios que sugieren que estamos a punto de dar un nuevo salto...

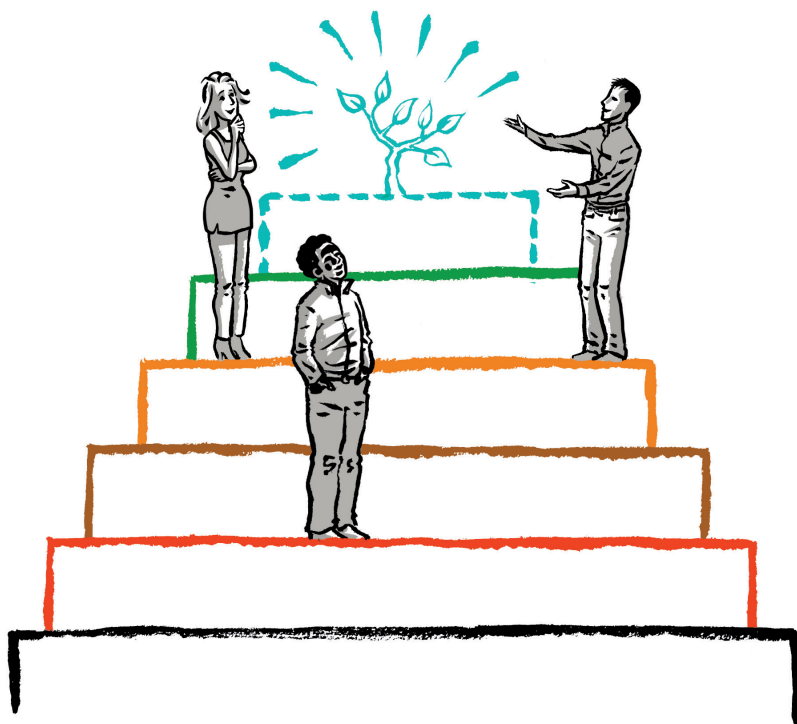
...Un salto a un estadio al que Wilber atribuye el color «Teal» y al que a veces yo llamo «Evolutivo». Si en el mundo de hoy hay tanto dolor, se debe en parte a una sensación creciente de que nuestras maneras de estar en el mundo han quedado obsoletas y ya no son capaces de lidiar con los retos a los que nos enfrentamos. Nos encontramos en uno de esos periodos de transición en el que lo viejo está empezando a quebrarse, pero lo nuevo todavía no ha alcanzado una forma definida. En estos tiempos de confusión, hay gente que refuerza sus perspectivas y creencias e intenta aplicar soluciones obsoletas con desesperación. Otros, cada vez más, dan el salto a una perspectiva nueva que les permite buscar soluciones que antes no tenían a su alcance.

Visto así, no resulta extraño pensar que podríamos estar a punto de inventar un paradigma del management radicalmente nuevo

Afirmar que puede estar emergiendo un modelo de organización totalmente nuevo puede parecer atrevido. ¿Es realmente posible inventar un paradigma de management radicalmente nuevo? Sin embargo, desde una perspectiva histórica eso no tendría nada de extraordinario. Sería simplemente un paso más en la escala evolutiva.

Creo que es importante que dediquemos un tiempo a esta perspectiva histórica. Si eres de los que confían en que es posible dirigir organizaciones con formas radicalmente más potentes, con alma y con objetivos, te encontrarás con muchas personas que te lo negarán y te tratarán de iluso. Intentarán convencerte de que tus ideas son ingenuas y no pueden aplicarse.

Pero, vaya, resulta que sí se pueden aplicar: hay una serie de organizaciones realmente destacables que ya operan desde el nuevo estadio. Aun así, muchas personas, incluso oyendo hablar de estas organizaciones, tienden a ignorarlas porque consideran que tienen poco sentido desde la perspectiva que impera en la actualidad. Es lo que sucede en cada encrucijada histórica. Imaginad lo que debió de suceder hace trescientos años, cuando un grupo de gente empezó a defender que un país podía ser gobernado con representantes electos en vez de un rey o una clase dirigente de aristócratas. Veían con claridad lo que estaba emergiendo, pero tuvieron que enfrentarse a una gran incredulidad.



Paradigma **ROJO** (impulsivo)

Hagamos un repaso relámpago de la historia de las sociedades y las organizaciones.

Durante decenas de miles de años, los seres humanos vivieron en clanes que reunían a unas pocas docenas, o hasta unos pocos cientos de personas, como mucho. En estos clanes había ancianos venerados, pero no había jefe, no había una jerarquía ni una división del trabajo significativa. De modo que no podía hablarse todavía de «organización».

Hace unos 10.000 años entramos en un nuevo estadio (Impulsivo-Rojo)². Aparecieron las sociedades formadas por varios miles de personas. Para tratar con este nivel totalmente nuevo de complejidad, apareció el papel del jefe que hace cumplir el orden social, a través de la fuerza si era necesario. Las investigaciones indican que en este estadio las personas actúan de una manera bastante egocéntrica e impulsiva. Todavía no han interiorizado las reglas y es esencial que alguien las imponga desde arriba. Desde esta perspectiva todo se ve a través del filtro del poder.



Hoy en día nos horrorizamos fácilmente ante el uso crudo del poder por parte del Rojo y solemos despreciar la calidad heroica, iniciadora y pionera que ese estadio aportó a la trayectoria humana. Sin embargo, las tribus salieron de sus hábitats y empezaron a explorar nuevos territorios. Los más jóvenes podían deshacerse de la perspectiva sofocante de sus mayores siempre que una situación requiriese un enfoque nuevo. La toma de iniciativa ambiciosa y la emprenduría no existirían sin la energía obstinada que apareció con el estadio Rojo.



Las organizaciones rojas son como **manadas de lobos**

El aglutinante de las organizaciones rojas es la lealtad y el miedo que inspira el jefe para mantener a los soldados rasos a raya. Si muestra signos de debilidad o se vuelve demasiado avaricioso y desatiende su deber de cuidar de sus subordinados, es posible que alguien intente derrocarlo, del mismo modo que los lobos jóvenes desbancan a un macho alfa mayor³. Estas organizaciones tienden a ser inestables y no progresan bien, pero son muy emprendedoras y reactivas en los entornos caóticos.

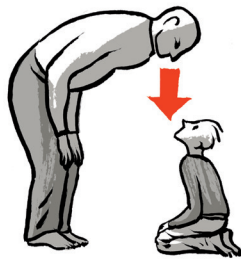
Prototipo:

Mafia, banda callejera

Históricamente, las primeras «organizaciones» rojas aparecieron cuando las tribus se organizaron para atacar y someter a las tribus vecinas. El prototipo de organizaciones rojas actuales son la mafia y una banda callejera involucrada en el narcotráfico. Otro ejemplo más ordinario son las muchas pequeñas empresas en las que los jefes-fundadores hacen todo lo posible para conseguir sus objetivos y se implican en todas las actividades, ignorando las estructuras o procesos que limitarían su capacidad de actuación.



división del trabajo



autoridad de mando

Dos **avances** clave

Las organizaciones rojas representaron dos avances extraordinarios: la división del trabajo y la autoridad vertical. Hoy en día estos dos logros nos pueden dejar cierto mal sabor de boca, pero desde un punto de vista histórico fueron innovaciones importantísimas que permitieron a los grupos que trabajaban juntos hacer frente a niveles de complejidad nunca vistos hasta entonces.